

Worksite Marketing: Eine alternative Distributionsform



Bruno Catellani

Worksite Marketing – das Angebot von Finanzdienstleistungen am Arbeitsplatz – trägt dem veränderten Konsumverhalten der Arbeitnehmer Rechnung und bietet eine bequeme Möglichkeit zum Kauf von Finanzdienstleistungen. Durch die Kooperation von Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Finanzdienstleister sind attraktive Angebote möglich, von der alle Beteiligten profitieren. Obwohl Worksite Marketing hohe Wachstumspotenziale verspricht, will ein Einstieg sorgfältig geprüft sein. Die Anforderungen an Marketing, Produktgestaltung sowie an die Administrationssysteme sind nicht zu unterschätzen.

Worksite Marketing ist eine Distributionsmethode, bei der Arbeitgeber ihren Mitarbeitenden Finanzdienstleistungen direkt am Arbeitsplatz anbieten oder vermitteln. Der Kauf dieser Dienstleistungen ist für die Mitarbeitenden freiwillig, die Kosten der Leistungen werden aber oftmals direkt vom Lohn abgezogen. Es lassen sich dabei zwei Ausprägungen unterscheiden:¹

- Bei der direkten Variante finden Marketing- und Informationsveranstaltungen für den Arbeitnehmer direkt im Unternehmen statt. Oftmals werden die Produkte des Finanzdienstleisters auch über das Intranet des Arbeitgebers oder eigene Beratungszentren im Unternehmen angeboten. Die Finanzdienstleistungen werden über die Lohn- und Gehaltsabrechnung der Arbeitnehmer verrechnet.
- Beim indirekten Worksite Marketing empfiehlt der Arbeitgeber den Arbeitnehmern ein Finanzinstitut, mit welchem Rahmenverträge zu speziellen Konditionen ausgehandelt wurden.

Zusammenfassend kann Worksite Marketing als Vertriebskanal unter dem Oberbegriff des Affinitätsmarketings klassifiziert werden, wobei der Arbeits-

platz als Affinitätskanal und die Arbeitnehmer als Affinitätsgruppe dienen.

Worksite Marketing mit steigender Bedeutung

Während das Konzept des Worksite Marketings in der angelsächsischen Welt weit verbreitet ist, etabliert es sich in Mitteleuropa erst sehr zögerlich. Oft wird zwar die indirekte Form umgesetzt (z.B. Krankenversicherungen), die direkte Variante ist aber eher selten. Obwohl sich Ende der 90er-Jahre einige Anbieter aus dem deutschsprachigen Raum im Zeichen der Interneteuphorie in diesen Markt vorge- wagt haben, ist Worksite Marketing ein Randphänomen geblieben.²

Ganz anders stellt sich die Situation in den angelsächsischen Ländern dar. In den letzten zehn Jahren ist der Arbeitsplatz zu einem der wichtigsten Distributionskanäle für Finanzdienstleistungen geworden. Jährliche Zuwachsraten von 30 und mehr Prozent sind in den USA die Norm. Worksite Marketing ist damit der am schnellsten wachsende Vertriebskanal, noch vor dem Internet. Für einzelne Produktkategorien – vor allem einfache, erklärungsarme Finanzprodukte – betrug der Marktanteil an den Neuprämien nach Informationen der IMRA (Insurance Marketing Research Association) bereits im Jahr 1999 in den USA 30 bis 40 Prozent. In Grossbritannien weist Worksite Marketing ebenfalls eine hohe Bedeutung auf, obwohl dort der Marktanteil erst auf rund fünf Prozent geschätzt wird. Gründe für die höhere Penetration von Worksite Marketing in den angelsächsischen Ländern sind unter anderem:³

- Weniger ausgebaute Sozialversicherungssysteme: Individuelle Zusatzversicherungen haben eine grössere Bedeutung.

Der Autor

Bruno Catellani ist Leiter des Gemeinschaftsprojekts «Future.Value» des I-VW-HSG und Geschäftsführer des Marktforschungsunternehmens ValueQuest.

- Höhere Akzeptanz alternativer Distributionskanäle: Angelsächsische Konsumenten sind weniger stark auf den persönlichen Vertrieb fokussiert als Kunden in Zentraleuropa.
- Finanzprodukte mit kürzeren Laufzeiten: Häufigere Anpassungen sind notwendig. Der Wunsch nach Convenience ist damit höher.
- Stärkerer Wettbewerb unter den Arbeitgebern: Arbeitgeber profilieren sich über gut ausgebaute, flexible Benefit-Pläne als attraktiver Arbeitgeber.
- Umbau und Reformen in der sozialen Sicherung: Zusätzliche Versicherungsdeckung und Kapitalbildung sind notwendig. Im Bereich der Gesundheitsvorsorge (z.B. Pflgerenten) sind besonders hohe Wachstumsraten zu erwarten.
- Neue Arbeits- und Lebensmodelle: Stellenwechsel und neue Arbeitsformen (Teilzeitarbeit, Sabbaticals, Job-sharing usw.) sind heute die Norm. Damit werden die Anforderungen der Arbeitnehmer an Versicherung und Kapitalbildung vielfältiger. Die Standardpläne der sozialen Sicherung genügen den gewachsenen Ansprüchen immer weniger.
- Neues Rollenverständnis der Arbeitgeber: Arbeitgeber sehen sich immer weniger als Versorger der Arbeitnehmer, möchten aber ihre Arbeitnehmer befähigen, die Vorsorge eigenverantwortlich zu gestalten. Worksite Marketing bietet die Möglichkeit, dem Arbeitnehmer Beratung und attraktive Produkte zur Verfügung zu stellen.
- Umsatzdruck für Versicherungsgesellschaften: Nach der Konsolidierungsphase suchen Versicherungsgesellschaften wieder nach neuen Märkten

Starkes Wachstum in den nächsten Jahren erwartet

In Grossbritannien werden in den nächsten Jahren starke Zuwachsraten im Bereich des Worksite Marketings erwartet (Abbildung 1). Auf ähnliche Ergebnisse kommt eine Studie von Arthur Andersen Consulting aus dem Jahr 2002, welche für Deutschland bis ins Jahr 2010 erwartet, dass 15 Prozent der Finanzprodukte am Arbeitsplatz verkauft werden. Dabei lassen folgende Faktoren ein rasches Wachstum erwarten:

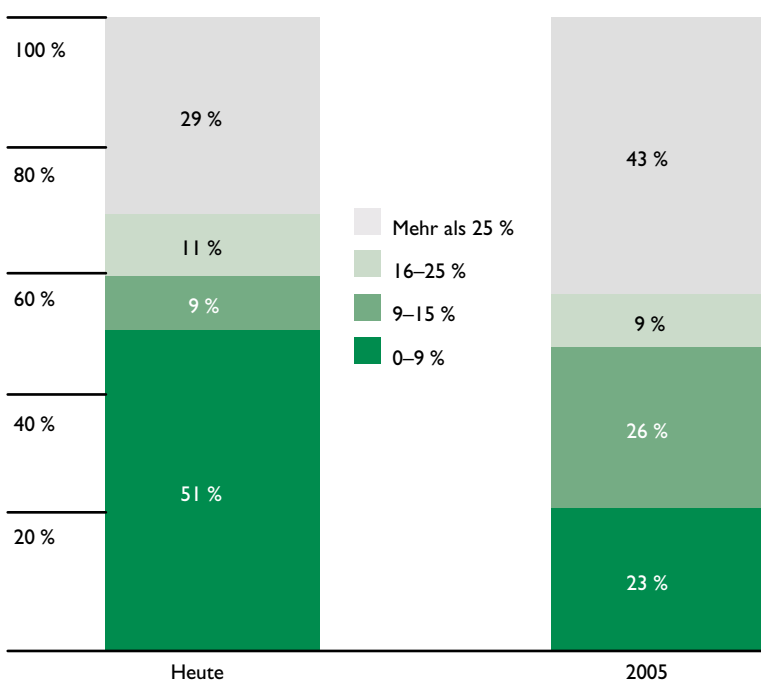


Abb. 1: Erhöhung der Distributionsanteils von Worksite Marketing (Quelle: Tillinghast 2003)

und Distributionsformen. Worksite Marketing ist hierbei eine kostengünstige Variante.

- Hohe Kundenakzeptanz: Arbeitnehmer sind dieser Vertriebsform gegenüber sehr positiv eingestellt. Sie erfüllt den Wunsch nach einer höheren Convenience und erlaubt dem Konsumenten unbeliebte Finanzangelegenheiten am Arbeitsplatz statt in der Freizeit zu erledigen. Erfahrungen zeigen, dass die Kundenzufriedenheit im Worksite Marketing überdurchschnittlich hoch ist.⁴

Worksite Marketing bietet allen Beteiligten Vorteile

Worksite Marketing ist eine symbiotische 3-Wege-Partnerschaft, welche auf langfristigen Vertrauensbeziehungen beruhen sollte (Abbildung 2):

- Vorteile für den Arbeitgeber: Worksite Marketing gibt dem Arbeitgeber die Möglichkeit, für seine Mitarbeitenden ein Angebot von preiswerten Finanzdienstleistungen zu schaffen. Der Arbeitgeber nimmt damit eine neue Rolle des Befähigers ein und nicht mehr des alleinigen Versorgers. Zudem kann das Unternehmen ein Image als sozial engagierter Arbeitgeber aufbauen.
- Vorteile für den Arbeitnehmer: Der Arbeitnehmer erhält Finanzprodukte zu vorteilhaften Konditionen. Einerseits können dies Vorteile in günstigeren Prämien (Kollektivtarife), in einem vereinfachten Underwriting-Prozess oder in Leistungsgarantien liegen. Andererseits besteht für den Arbeitnehmer die Möglichkeit, sich persönlich und qualifiziert beraten zu lassen. Gerade bei niedrigen Einkommen ist eine qualifizierte Beratung ansonsten oft nicht möglich. Zusätzlich spart der Kunde Zeit und Suchaufwand durch den Abzug der Kosten vom Gehalt sowie die Möglichkeit, Finanzangelegenheiten am Arbeitsplatz zu erledigen. Die gewährten Vorzugskonditionen sind oft auch bei einem Stellenwechsel weiterhin gültig.
- Vorteile für den Finanzdienstleister: Für den Anbieter von Finanzdienstleistungen eröffnet sich ein neuer Ver-

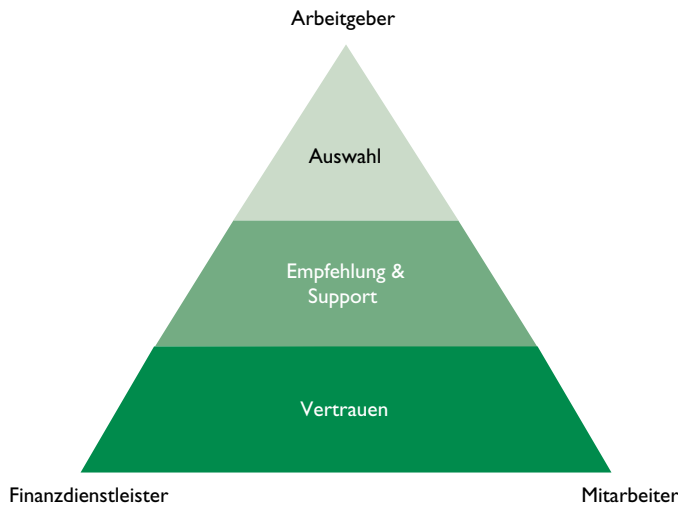


Abb. 2: Worksite Marketing als mehrstufige Form des Marketings (Quelle: Swiss Re 1999)

triebskanal und damit die Ansprache neuer Zielgruppen. Durch Stellenwechsel erneuert sich das Kundenpotenzial laufend. Erfahrungen zeigen auch, dass die Abschlussraten (effektive Abschlüsse im Verhältnis zu Offerten) beim Worksite Marketing höher liegen als im Aussendienstvertrieb.⁵ Durch die ständige Präsenz am Arbeitsplatz besteht die Chance, Langzeitbeziehungen aufzubauen und dadurch aktives Cross-Selling zu betreiben. Insgesamt sind die Distributionskosten damit beim Worksite Marketing meist niedriger als bei anderen Kanälen. Durch das effiziente Prämieninkasso durch Lohnabzüge sind die Administrationskosten und das Delcredere-Risiko ebenfalls geringer.

Risiken des Worksite Marketings

Worksite Marketing birgt jedoch auch Risiken:

- Vor allem für den Anbieter besteht die Gefahr der Risiko-Antiselektion sowie die Bindung an Leistungsgarantien. Zudem hat sich gezeigt, dass bei Worksite-Verträgen die Kündigungshäufigkeit höher ist als im Durchschnitt. Bei einem Stellenwechsel

kündigen Arbeitnehmer oft auch gleich ihre Versicherungen.⁶

- Für den Arbeitgeber bedeutet Worksite Marketing einen zusätzlichen Aufwand sowie die Gefahr des Imageschadens bei schlechter Servicequalität, fehlender Kulanz oder Beratungsfehlern. Der Auswahl des richtigen Partners kommt daher eine grosse Bedeutung zu. Oft verlangen dabei Arbeitgeber eine Kommission vom Finanzdienstleister für den bereitgestellten Zugang zu den Arbeitnehmern.
- Auf Seiten der Arbeitnehmer bestehen gewisse Ängste hinsichtlich Transparenz und Schutz der Privatsphäre (Big Brother Syndrom). Teilweise bevorzugen Arbeitnehmer daher, ihr Geschäfts- und Privatleben getrennt zu halten.

Festlegen der Worksite Marketing-Strategie

Der Aufbau einer Worksite Marketing-Distribution bedingt verschiedene Entscheidungen. Daraus ergeben sich zahlreiche unterschiedliche Modelle für das Worksite Marketing.

Formen des Worksite Marketings

Grundsätzlich haben sich zwei Grundmodelle des Worksite Marketings etabliert:

- Das Aggregatoren-Modell: Bei diesem Modell bündelt ein Anbieter die Produkte verschiedener Finanzdienstleistungsgesellschaften zu einem Angebot. Es handelt sich hierbei um eigentliche Worksite Marketing-Spezialisten, welche keine eigenen Produkte herstellen, sondern sich auf die Zusammenstellung von Worksite-Lösungen konzentrieren. Meist stellen diese Gesellschaften den Mitarbeitenden gut ausgebaute Internet- oder Intranet-Portale zur Verfügung. Beispiele sind «My BenefitSource» oder «RewardsPlus».
- Das Anbieter-Modell: Bei diesem Modell schliesst ein Finanzdienstleister direkt Verträge mit Unternehmen ab und bietet exklusiv eigene Produkte an. Bekannte Anbieter sind «Trans-America» (eine Tochtergesellschaft der Aegon) sowie «Allstate».

Neben diesen reinen Formen haben sich mittlerweile auch Mischformen etabliert. Versicherungsunternehmen, die in das Worksite Marketing einsteigen, müssen sich überlegen, ob sie als Direktanbieter, als Zulieferer für Worksite-Portale oder als Aggregator auftreten möchten. Damit sind jeweils unterschiedliche Fähigkeitsprofile verbunden.

Form des Kommunikationsprozesses

Im nächsten Schritt ist zu bestimmen, wie die Produkte den Mitarbeitenden angeboten werden. Dabei hat sowohl der Arbeitgeber wie auch der Finanzdienstleister eine Rolle. Es gilt zu vereinbaren, ob der Arbeitgeber die Produkte aktiv anpreist, bekannt macht oder nur Zugang zum Angebot sicherstellt. Auf Seiten des Finanzdienstleisters stehen unterschiedliche Kommunikationskanäle zur Verfügung (Abbildung 3). Häufig eingesetzte Lösungen sind einerseits Internet- bzw. Intranet-Lösungen oder aber Face-to-Face-Beratungen in speziellen Inhouse-Beratungsbüros.

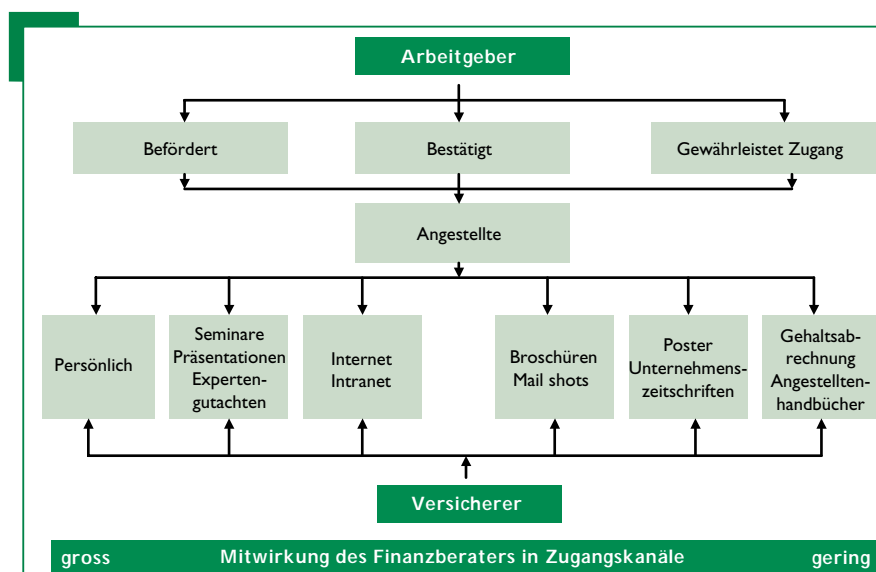


Abb. 3: Der Worksite Marketing-Kommunikationsprozess (Quelle: Swiss Re 1999)

Festlegung des Leistungsangebotes

In Abhängigkeit der gewählten Form gilt es ein geeignetes Produktsortiment für das Worksite Marketing zu bestimmen. Eine aktuelle Studie aus dem Jahr 2003 von Tillinghast zeigt, dass in den UK für Dread-Disease-Produkte, Risikolebensversicherungen, Hausratversicherungen sowie Hypotheken die grössten Worksite-Potenziale gesehen werden. In den USA geniessen zudem Rechtsschutzversicherungen resp. Rechtsdienstleistungen eine sehr hohe Marktakzeptanz. Die Herausforderung besteht insbesondere darin, geeignete Pricing-Strategien für die Produkte festzulegen, um einerseits durch attraktive Konditionen Anreize für diesen Kanal zu schaffen und andererseits keine Kannibalisierung des herkömmlichen Vertriebs zu betreiben. Zusätzliche Parameter, wie Kollektivtarifierung, vereinfachtes Underwriting sowie Leistungs-garantien müssen sorgfältig geplant werden, stellen sie doch nicht zu unterschätzende Risikopotenziale dar. Das definitive Leistungsangebot kann erst in Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber festgelegt werden und muss auf die Struktur der Belegschaft sowie die vorhandenen betrieblichen Vorsorgesysteme abgestimmt werden. Oft besteht die Möglichkeit, zusammen mit dem Arbeitgeber vordefinierte Leistungspakete zu schnüren.

Kooperationsvereinbarungen und Marketing

Am schwierigsten gestaltet sich die Suche nach geeigneten Partnern für die Zusammenarbeit. Aus Sicht des Anbieters gilt es, Arbeitgeber in attraktiven Marktsegmenten zu gewinnen, welche eine für das Produktsortiment günstige Risikostruktur aufweist und gute Wachstumspotenziale versprechen. Beim Worksite Marketing existiert, wie in allen Formen des Affinitäts-Marketings, ein mehrstufiger Verkaufsprozess. Das Angebot muss nicht nur den Endkunden (Arbeitnehmer) überzeugen, sondern auch Vorteile für den Arbeitgeber beinhalten. Kooperationsverhandlungen im Bereich des Worksite Marketings erweisen sich daher meist als sehr aufwändig und langwierig. Hieraus müssen klare Vorteile für den Arbeitgeber resultieren, damit er die Partnerschaft eingeht. In der Ansprache der Endkunden ist nicht nur eine verständliche Produktpräsentation wichtig. Als entscheidender Erfolgsfaktor hat sich die Information der Mitarbeitenden erwiesen.⁷

Einrichten der Systeme und Prozesse

Der letzte Schritt ist der Aufbau der notwendigen Infrastruktur und die Integration der Systeme. Die Integration besteht

insbesondere auf einheitlichen Internet-Standards (xml, Java). Erfahrungen haben jedoch immer wieder gezeigt, dass eine rein elektronische Präsenz die vorhandenen Potenziale nur ungenügend auszuschöpfen vermag.⁸ Die Möglichkeit zur persönlichen Beratung sowie unterstützende Call-Centers sind entscheidende Voraussetzungen für ein erfolgreiches Worksite Marketing.

Ausblick

Durch die sich rasch verändernden Rahmenbedingungen und dem Bedürfnis nach neuen Modellen in der Versicherungsdeckung, wird Worksite Marketing in den nächsten Jahren rasch an Bedeutung gewinnen. Worksite Marketing kann somit für Versicherungen zu einem wesentlichen Standbein einer Multi-Channel-Distribution werden. Es verlangt jedoch nach neuen Marketingfähigkeiten, gilt es doch, nicht nur die Anforderungen der Endkunden zu erfüllen, sondern in einem mehrstufigen Prozess Partnerschaften mit dem Arbeitgeber aufzubauen. Da die Investitionen für den Aufbau eines Worksite Marketings nicht zu unterschätzen sind, sollten Versicherungsunternehmen gründlich prüfen, auf welche Formen und Modelle sie sich in Zukunft fokussieren möchten.

Anmerkungen

- 1 Bongartz, Ulrich: Worksite Marketing – Strategie mit Multiplikatoreffekt, in: «Die Bank», 1/2000, S. 52–54.
- 2 Bongartz, Ulrich: Worksite Marketing: Alter Wein in neuen Schläuchen?, in: «Versicherungswirtschaft», 3/2000, S. 169–170.
- 3 Insurance Information Online: Worksite marketing – A channel whose time has come? in: «Insurance Information Online» No. 4, 4/2000, S. 1–3.
- 4 Tillinghast: Worksite marketing in the UK: Attitudes and practices of financial services providers towards the worksite channel, London 2003.
- 5 Swiss Re Life & Health: Key Success Factors in Worksite Marketing, Swiss Reinsurance Company, London 1999.
- 6 Swiss Re Life & Health: Key Success Factors in Worksite Marketing, Swiss Reinsurance Company, London 1999.
- 7 Lehmann, Axel P / Pfluger, Rene / Mancione, Maurizio: Innovative Finanzdienstleistungskonzepte für KMU und Mitarbeiter, in: «Thesis», 1/2002, S. 32–34.
- 8 Fenz, Michael / Heymann, Christian: Worksite-Selling, in: «Versicherungsbetriebe», 1/2004, S. 32–33.